

Для повышения эффективности работы предприятий необходимо, в первую очередь, грамотное управление персоналом, являющимся тем ресурсом, который обеспечит достижение поставленных целей. В этом направлении ярким примером может служить опыт Германии, поскольку значительные результаты, достигнутые немецкой экономикой, свидетельствуют об эффективности системы организации и управления. Цель менеджмента в Германии – это получение максимальной прибыли и обеспечение выплаты акционерам дивидендов. Кроме этого, немецкие менеджеры стремятся: обеспечить ведущее место своих компаний на рынке; развивать производство за счет инвестиций; активно проводить НИОКР; решать экологические проблемы; осуществлять подготовку и обучение кадров. Немецкая система образования имеет давние традиции и прекрасную международную репутацию: в 350 исследовательских институтах и вузах Германии учатся и проводят исследования более 220 тысяч иностранцев. Существует множество теорий управления персоналом, но немецкий опыт можно рассмотреть на двух теориях.

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга – «Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg» лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с характером работы. Целью «Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung» является повысить производительность человеческого труда. Тейлор в процессе работы пришел к выводу, что нужно не только сокращение потребности в труде за счет его производительности для роста доходов хозяев и рабочих, но и необходимы изменения в управленческой деятельности. С момента появления тейлоризма существовали высказывания следующего характера: рабочие реагируют только на денежное вознаграждение; не рассматривается возможность продвижения рабочего по службе; не придается значение социальному контексту труда; развитие научного менеджмента ведет к повышению производительности труда, наряду с усилением эксплуатации наемных рабочих. Однако, несмотря на критику положений системы, тейлоризм послужил основой для современных систем организации труда, применяемых в странах с рыночной экономикой. Копирование успешных моделей профессиональных стандартов подготовки кадров не всегда бывает удачным, ведь каждая страна имеет свои, присущие лишь ей особенности. Создавая профессиональные стандарты, HR-специалисты Германии считали, что кадровый менеджмент – это интегрированная составляющая политики компании. Стратегия организации и стратегия управления персоналом взаимосвязаны, а HR-менеджмент является ключевым бизнес партнером руководства предприятия. Функции менеджеров по управлению персоналом Германии, включают:

- полноценное сотрудничество с коллективом, построенное на доверии, для достижения успеха организа-

ции. Поэтому кадровые менеджеры должны демонстрировать компетентность в общении со всеми служащими, какую бы ступень в иерархии они не занимали;

- создание тарифной политики предприятия и защита ее перед профсоюзами, администрацией и общественностью. При этом менеджер по управлению персоналом выступает гарантом соблюдения закона и принятых стандартов социальной ответственности;

- менеджер вносит важный вклад в повышение ценности компании. Безошибочно рассчитанные расходы на персонал и компенсации помогают контролировать общественные расходы и планировать их;

- служба персонала организывает профессиональное обучение как внутреннее, так и внешнее, заботится о личном развитии всех работников компании, совместно широко использует наставничество и другие формы обучения на рабочем месте;

- специалисты по управлению персоналом формируют простую систему индивидуальных инструментов HR-управления, учитывающую новейшие методы и методики;

- кадровый департамент компании отвечает за успешное планирование.

Основными элементами мотивации труда в Германии являются: относительно высокий уровень зарплаты, гарантированный законом о тарифных соглашениях и обеспечивающий высокий уровень жизни; ярко выраженная дифференциация в оплате труда в зависимости от образования, должности и стажа работы; гарантия рабочего места, повышение квалификации; прямая зависимость пенсии по старости от уровня заработной платы; социальная защищенность кадровых работников фирмы путем выплаты пенсий при увольнении в связи с реорганизацией предприятия.

Итак, работа с кадрами является одной из главных функций менеджмента на предприятиях Германии, а в задачи кадровых служб входит: подбор кадров, обучение персонала, повышение его квалификации, охрану труда, организацию оплаты труда, обеспечение старости, вопросы социальной политики. Очевидно, чтобы создать действенную систему кадрового менеджмента на предприятии, нужно разработать собственную философию управления персоналом, принять во внимание опыт ведущих мировых компаний, изучить и внедрить всевозможные модели профессиональных стандартов. Также необходимо накапливать и анализировать собственный опыт работы, внедрять в кадровый менеджмент стандарты: с отображением комплексного решения целей и задач профессиональной деятельности в сфере HR-менеджмента; с четким определением направления работы кадровиков; с обоснованием уровня профессионального развития и компетенции – максимальный объем знаний, умений и навыков для каждого уровня. Именно благодаря этому подходу получится найти оптимальную модель управления персоналом и обеспечить стабильность развития предприятия.